

VRIJE UNIVERSITEIT

TOPONDERNEMERS EN TOP-CEO'S IN NEDERLAND

Een exploratief en toetsend onderzoek naar verschillen in
persoonlijkheidskenmerken, leiderschapsstijlen, strategische oriëntaties,
systeeminvloeden en performance

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad Doctor
aan de Vrije Universiteit Amsterdam,
op gezag van de rector magnificus
prof.dr. V. Subramaniam,
in het openbaar te verdedigen
ten overstaan van de promotiecommissie
van de School of Business and Economics
op vrijdag 5 juli 2019 om 11.45 uur
in de aula van de universiteit,
De Boelelaan 1105

door
Robert Anthony van Zanten
geboren te Laren (Noord-Holland)

promotoren: prof.dr.mr. S. ten Have
prof.dr. E.L.H.M. van de Loo
copromotor: prof.dr. A.J. Cozijnsen

INKIJKEXEMPLAAR

TOP

ONDERNEMERS EN TOP-CEO'S IN NEDERLAND

Een exploratief en toetsend onderzoek naar verschillen in persoonlijkheidskenmerken, leiderschapsstijlen, strategische oriëntaties, systeeminvloeden en performance

ROBERT VAN ZANTEN

Concept uitgeefgroep

INKIJKEXEMPLAAR

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2019

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

ISBN: 9789491743528

Voorwoord

De gedachte een proefschrift te schrijven ontstond in 1994 door een vraag van mijn afstudeerbegeleider aan de faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam, professor Berend Wierenga. Bij mijn afstuderen nodigde hij mij uit om te promoveren op mijn scriptieonderwerp. Mijn interesse was gewekt, maar ik wilde eerst zelf ondernemen en het bedrijfsleven in. In 2012 ontmoette ik professor Anton Cozijnsen, lid van de Academic Board van NCOI University. Hij vroeg of ik zelf geen interesse had om te promoveren. Lang hoefde ik niet na te denken: nu was eindelijk de tijd gekomen echt aan de gang te gaan met deze langgekoesterde wens. Inmiddels had ik een carrière van ruim twintig jaar achter de rug als ondernemer en oprichter van de NCOI Groep. In deze periode heb ik veel succesvolle ondernemers en diverse Chief Executive Officers (CEO's) van grote organisaties mogen ontmoeten. Wat mij al langer intrigeerde: waarom halen bepaalde mensen de top wel en andere niet. Waar ligt dat aan? Daarnaast ben ik geïnteresseerd in verschillen tussen CEO's en ondernemers. Zijn ondernemers anders dan professionele topmanagers? Hebben ze andere persoonlijkheden? Leiden ze hun bedrijf anders? Hebben ze een andere focus? Binnen NCOI Groep is ambitie de belangrijkste kernwaarde. Een waarde die voor mij persoonlijk eveneens erg belangrijk is. Ik ben dan ook buitengewoon geïnteresseerd in de vraag hoe hoog de topleiders van Nederland de lat leggen.

Vanuit deze verschillende uitgangspunten en interesses is uiteindelijk dit onderzoek tot stand gekomen: een onderzoek naar de verschillen in persoonlijkheid, leiderschap en strategische oriëntatie tussen professionele CEO's en topondernemers in Nederland. Een bijzonder boeiend thema, waar gek genoeg nog maar weinig (vergelijkend) onderzoek naar gedaan is.

Toen ik mijn onderwerp eenmaal had, volgde een jarenlange periode van literatuuronderzoek, dataverzameling en rapportage van resultaten. Mijn vader zei vaak: 'Doorzettingsvermogen begint waar het leuk zijn ophoudt.' Die wijsheid ging ook bij dit onderzoekstraject op. Het vraagt veel doorzettingsvermogen en discipline om een dergelijk onderzoek op te zetten, uit te voeren en af te ronden, naast een drukke baan en gezin. Uiteindelijk maakt dit de voldoening als het eenmaal gelukt is des te groter. Ook bij mij ontbreekt de nodige 'need for achievement' niet: een belangrijke persoonlijkheidstrek van succesvolle leiders, zo blijkt uit dit onderzoek.

Het doen van dit onderzoek heeft me heel veel gebracht. Het was buitengewoon boeiend om na die twintig jaar ondernemerschap diep de wetenschappelijke literatuur in te duiken en een brug te slaan tussen wetenschap en praktijk. Dit avontuur heeft van mij een betere ondernemer gemaakt. Kennis van en inzicht in succesvol leiderschap heeft

veel praktische kanten, die ik zelf direct kan toepassen in mijn dagelijks werk. Door meer kennis en inzicht te ontwikkelen in relevante persoonlijkheidskenmerken voor succesvol leiderschap, leiderschapsstijlen en strategische oriëntaties heb ik hiermee managers, jonge trainees en aankomend talent binnen mijn eigen organisatie kunnen inspireren en motiveren in de ontwikkeling van hun eigen leiderschapskwaliteiten.

Het was bijzonder inspirerend om met Nederlandse 'captains of industry' uitgebreid in gesprek te gaan over hun visie op leiderschap. Het onderwerp van dit promotieonderzoek voelde soms als een vrijbrief om van alles te kunnen vragen aan deze CEO's en ondernemers. Het was intrigerend te zien dat het veelal totaal verschillende persoonlijkheden betrof, maar dat er ook heel veel overeenkomsten zijn. Het zijn allemaal zeer gedreven personen, ambitieus en resultaatgericht. Leiders die zich zonder uitzondering al vroeg in hun carrière onderscheidde en die ook vaak al vroeg in hun carrière grote verantwoordelijkheden kregen. Leiders met een duidelijke eigen visie, een sterk ontwikkeld executievermogen en de gave om ingewikkelde zaken simpel te maken. Bovendien zo blijkt, in staat om mensen te verbinden en mee te krijgen voor hun eigen visie en ideeën. Het is duidelijk dat al deze mensen talenten hebben die een voorwaarde zijn om succesvol te worden.

Het werken aan deze dissertatie was een onvergetelijke en zeer leerzame ervaring! Deze gesprekken waren niet alleen bijzonder waardevol bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten. Ze hebben mij persoonlijk veel boeiende inzichten en concrete tips gegeven die ik direct kon toepassen binnen mijn eigen organisatie. De combinatie van visieontwikkeling, zaken simpel houden en executievermogen is hierbij wel de belangrijkste gemene deler. Jammer genoeg bestaat er nog een redelijk grote kloof tussen wetenschap en praktijk; er zijn helaas weinig gepromoveerde topondernemers en CEO's. Het zou mooi zijn als meer topondernemers en top-CEO's zich waagden aan zo'n bijzondere onderneming als het maken van een proefschrift. Met al hun ervaring kunnen zij bij uitstek een brug slaan tussen wetenschap en praktijk, tussen bedrijfsleven en universiteit. Moge mijn intellectuele exercitie daartoe als inspiratie dienen en de komende jaren navolging krijgen.

Dit onderzoek had ik nooit kunnen afronden zonder de hulp van heel veel kundige en lieve mensen. Ferry Olie heeft mij geholpen met het digitaliseren van de vragenlijsten. Jiska Lemmens en Ilona de Jong waren een belangrijke ondersteuning bij het verzamelen en verzenden van alle vragenlijsten en het plannen van alle interviews. Wilco Jiskoot wil ik hartelijk bedanken voor het openstellen van zijn grote netwerk van captains of industry in Nederland. Peter Dekker wil ik bedanken voor zijn ondersteuning bij het uitvoeren van de verschillende complexe statistische analyses. Eric Barends van het Center for Evidence-Based Management wil ik bedanken voor zijn adviezen bij het uitvoeren van de Rapid Evidence Assessment (REA) in dit onderzoek. Ook wil ik

Vittorio Busato hartelijk danken voor het redactionele werk en zijn motiverende benadering om vooral door te gaan. Lotte van den Berg, uitgever van Concept uitgeefgroep, wil ik bedanken voor het uitgeven van dit proefschrift. Ten slotte ben ik alle *captains of industry* en *opinion leaders* die hebben meegewerkt aan dit onderzoek, bijzonder dankbaar dat zij hun spaarzame tijd hebben willen besteden aan het invullen van de vragenlijsten en het meewerken aan de interviews.

Bijzonder erkentelijk ben ik professor Anton Cozijnsen. Hij was voor mij de grote inspirator om dit onderzoek te starten. Zijn onophoudelijk enthousiasme voor het onderzoeksonderwerp en het onderzoek zelf was bijzonder inspirerend. Mijn eerste promotor professor Steven ten Have ben ik zeer dankbaar. Zonder hem was deze promotie nooit tot een succesvolle afronding gekomen. Hij heeft mij toegewijd en betrokken begeleid, steeds met aandacht voor de kwaliteit van mijn onderzoeksproces en gericht op het eindresultaat. Daarbij was hij altijd constructief, opbouwend en motiverend. Professor Erik van de Loo, mijn tweede promotor, wil ik nadrukkelijk danken voor het in mij gestelde vertrouwen en zijn bereidheid mij te steunen gedurende dit voor mij zo belangrijke en uitdagende traject.

Ten slotte wil ik de belangrijkste en meest dierbare mensen in mijn leven bedanken: mijn vrouw Marinel en mijn drie kinderen Laura, Julian en Floris. Zonder jullie had ik dit onderzoek nooit kunnen doen. Al die vakanties, avonden en weekenden waarin jullie mij bezig zagen met pakketten wetenschappelijke publicaties of achter de laptop zagen schrijven, was ik er niet voor jullie. Jullie zijn me echter altijd blijven steunen om het onderzoek af te ronden. Heel veel dank daarvoor!

Robert van Zanten
18 maart 2019

INKIJKEXEMPLAAR

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Voorwoord | 5 |
| Deel I. Exploratief onderzoeksdeel | |
| Hoofdstuk 1. Persoonlijke oriëntatie | 16 |
| 1.1 Aanleiding | 17 |
| 1.2 Centrale probleemstelling en onderzoeksstrategie | 21 |
| Hoofdstuk 2. Semigestructureerde interviews | 26 |
| 2.1 Opzet en analyse interviews | 27 |
| 2.1.1 Voorbeelden van wijze van coderen en categoriseren | 28 |
| 2.2 Resultaten van de interviews | 32 |
| 2.2.1 Conclusie | 33 |
| 2.2.2 Relevante quotes uit de interviews | 34 |
| 2.3 Vaststelling categorieën | 37 |
| 2.4 Kritische opmerkingen bij de eerste oriëntatie | 38 |
| Deel II. Toetsend onderzoeksdeel | |
| Hoofdstuk 3. Rapid Evidence Assessment | 42 |
| 3.1 Redenen voor deze beoordeling | 43 |
| 3.2 Hoofdvraag: Op welke vraag geeft de beoordeling antwoord? | 43 |
| 3.3 Zoekstrategie: Hoe is er gezocht naar wetenschappelijk bewijsmateriaal? | 44 |
| 3.4 Selectieproces: Hoe zijn de onderzoeken geselecteerd? | 44 |
| 3.5 Kritische beoordeling: wat is de kwaliteit van de opgenomen onderzoeken? | 45 |
| 3.6 Voornaamste bevindingen | 48 |
| 3.7 Synthese | 53 |
| 3.8 Conclusie | 54 |
| Hoofdstuk 4. Literatuuronderzoek en hypothesen | 56 |
| 4.1 Inleiding | 57 |
| 4.2 Doel onderzoek | 58 |
| 4.3 Type onderzoek | 59 |
| 4.4 Theorie ondernemers en CEO's | 59 |

TOPONDERNEMERS EN TOP-CEO'S IN NEDERLAND

| | | |
|--------|---|----|
| 4.4.1 | Ondernemers en CEO's | 60 |
| 4.4.2 | Afbakening ondernemers | 61 |
| 4.4.3 | Afbakening CEO's | 61 |
| 4.5 | Verschillen tussen ondernemers en CEO's | 62 |
| 4.5.1 | Bestaand onderzoek naar verschillen tussen topondernemers en top-CEO's | 62 |
| 4.6 | Ontbrekende integrale benadering | 63 |
| 4.7 | Verschillen in persoonlijkheidskenmerken | 64 |
| 4.7.1 | Need for achievement | 65 |
| 4.7.2 | Locus of control | 67 |
| 4.7.3 | Self-efficacy | 67 |
| 4.7.4 | Power motivation | 69 |
| 4.7.5 | Need for influence | 70 |
| 4.7.6 | Kanttekening keuze persoonlijkheidskenmerken en BIG-5 | 71 |
| 4.8 | Verschillen in leiderschapsstijlen | 71 |
| 4.8.1 | Typen leiderschapsstijlen | 72 |
| 4.8.2 | Verschillen in leiderschapsstijlen tussen ondernemers en CEO's | 75 |
| 4.9 | Strategische focus | 76 |
| 4.9.1 | Strategische oriëntatie | 77 |
| 4.9.2 | Verschillen tussen ondernemers en CEO's met betrekking tot de vier strategische oriëntaties | 79 |
| 4.10 | Strategische focus; de tijdsbesteding | 81 |
| 4.10.1 | Verschillen tussen ondernemers en CEO's met betrekking tot tijdsbesteding | 82 |
| 4.11 | Systeeminvloeden | 83 |
| 4.11.1 | Verschillen in systeeminvloeden tussen ondernemers en CEO's | 84 |
| 4.12 | Businessperformance | 85 |
| 4.12.1 | Verschillen tussen ondernemers en CEO's met betrekking tot businessperformance | 86 |

Hoofdstuk 5. Methode van onderzoek 88

| | | |
|-------|--|----|
| 5.1 | Doel van de studie | 89 |
| 5.2 | Probleemstelling | 89 |
| 5.3 | Operationele definities | 90 |
| 5.4 | De onderzoeksgroep | 90 |
| 5.4.1 | De verschillen in de onderzoeksgroep | 91 |
| 5.5 | Onderzoeksontwerp | 93 |
| 5.6 | Onderzoekshypothesen | 95 |
| 5.7 | Steekproef, afhankelijke variabelen en dataverzameling | 96 |
| 5.7.1 | Steekproef | 97 |
| 5.7.2 | Onderzoeksinstrumenten en betrouwbaarheid | 98 |

| | |
|---|------------|
| Hoofdstuk 6. De verschillen getoetst | 104 |
| 6.1 Verschillen in persoonlijkheidskenmerken | 105 |
| 6.1.1 Resultaten | 105 |
| 6.1.2 Conclusie | 107 |
| 6.2 Verschillen in leiderschapsstijl | 108 |
| 6.2.1 Resultaten | 108 |
| 6.2.2 Conclusie | 110 |
| 6.3 Verschillen in strategische oriëntatie tussen ondernemers en CEO's | 111 |
| 6.3.1 Resultaten | 111 |
| 6.3.2 Conclusie | 112 |
| 6.4 Verschillen in tijdsbesteding tussen ondernemers en CEO's | 114 |
| 6.4.1 Resultaten | 114 |
| 6.4.2 Conclusie | 116 |
| 6.5 Verschillen in invloed van systemen en actoren op ondernemers en CEO's | 117 |
| 6.5.1 Resultaten | 117 |
| 6.5.2 Conclusie | 119 |
| 6.6 Verschillen in businessperformance tussen ondernemers en CEO's | 120 |
| 6.6.1 Resultaten | 120 |
| 6.6.2 Conclusie | 121 |
| 6.7 Discriminantanalyse met betrekking tot de verschillen tussen ondernemers en professionele CEO's | 121 |
| Hoofdstuk 7. Integratie – theorie en resultaten | 124 |
| 7.1 Inleiding: ontbrekende integrale benadering | 125 |
| 7.2 Verbanden tussen leiderschapsstijlen, strategische focus en systeemgrenzen en performance | 126 |
| 7.3 Onderlinge samenhang leiderschapsaspecten | 127 |
| 7.4 Integrale samenhang tussen leiderschapsstijl, strategische focus, systeemgrenzen en performance | 128 |
| 7.4.1 Integrale samenhang met betrekking tot leiderschapsstijl | 130 |
| 7.4.2 Integrale samenhang met betrekking tot strategische focus (oriëntatie en tijdsbesteding), systeemgrenzen en performance | 132 |
| 7.5 Conclusies integrale analyse | 135 |
| 7.6 Kritische reflectie en adviezen voor vervolgonderzoek | 136 |

Hoofdstuk 8. Leiderschapsprofielen – theorie en resultaten 138

| | | |
|-------|---|-----|
| 8.1 | Typologie succesvolle leiders | 139 |
| 8.2 | Geïntegreerde leiderschapsprofielen | 139 |
| 8.3 | De ondernemersprofielen van Miner | 140 |
| 8.4 | Ontwikkelen leiderschapsprofielen | 141 |
| 8.5 | Clusteranalyse | 142 |
| 8.5.1 | Leiderschapsprofielen gebaseerd op twee clusters | 142 |
| 8.5.2 | Ondernemerscluster en CEO-cluster gekoppeld aan de ondernemersprofielen van Miner | 145 |
| 8.6 | Leiderschapsprofielen gebaseerd op vier clusters | 145 |
| 8.6.1 | Cluster 1: Innovatief ondernemerschapsprofiel | 148 |
| 8.6.2 | Cluster 2: Bestuurlijk leiderschapsprofiel | 148 |
| 8.6.3 | Cluster 3: Financieel beheerdersprofiel | 149 |
| 8.6.4 | Cluster 4: Effectief leiderschap | 149 |
| 8.6.5 | Leiderschapsprofielen gebaseerd op vier clusters zonder performance | 150 |
| 8.7 | De vier leiderschapsclusters gekoppeld aan de ondernemersprofielen van Miner | 153 |
| 8.7.1 | Cluster 1: Innovatief ondernemerschapsprofiel versus Miners typologie | 154 |
| 8.7.2 | Cluster 2: Bestuurlijk leiderschapsprofiel versus Miners typologie | 155 |
| 8.7.3 | Cluster 3: Financieel beheerdersprofiel versus Miners typologie | 155 |
| 8.7.4 | Cluster 4: Effectief leiderschap versus Miners typologie | 155 |
| 8.8 | De vier leiderschapsclusters (zonder performance) gekoppeld aan de ondernemersprofielen van Miner | 156 |

Deel III. Discussie en aanbevelingen

Hoofdstuk 9. Discussie 160

| | | |
|------|---|-----|
| 9.1 | Inleiding | 161 |
| 9.2 | Persoonlijkheidskenmerken | 162 |
| 9.3 | Leiderschapsstijl | 163 |
| 9.4 | Strategische oriëntatie | 163 |
| 9.5 | Tijdsbesteding | 164 |
| 9.6 | Systeemgrenzen | 164 |
| 9.7 | Performance | 165 |
| 9.8 | Conclusies met betrekking tot toetsing van de verschillen | 165 |
| 9.9 | Integratie van succesvol leiderschap | 166 |
| 9.10 | Leiderschapsprofielen | 167 |
| 9.11 | Beperkingen van de onderzoeksmethode | 167 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 9.11.1 | Beperkingen van het exploratieve onderzoek | 168 |
| 9.11.2 | Beperkingen van de Rapid Evidence Assessment | 168 |
| 9.11.3 | Beperkingen van het toetsend onderzoek | 169 |
| 9.11.4 | Beperkingen van de integrale benadering van dit onderzoek | 170 |
| 9.11.5 | Beperkingen van de leiderschapsprofielen | 170 |
| 9.11.6 | Reflectie op het totale onderzoek | 171 |
| 9.12 | Suggesties verder onderzoek | 172 |
| 9.13 | Aanbevelingen voor de praktijk | 174 |
| 9.14 | Besluit | 175 |

Samenvattingen

| | |
|--------------|-----|
| Samenvatting | 179 |
| Summary | 185 |

Referenties

191

Bijlagen Rapid Evidence Assessment (REA)

| | |
|--|-----|
| REA bijlage I: Search terms & hits | 221 |
| REA bijlage II: Selection of studies | 223 |
| REA bijlage III: Appraisal Matrix of Meta-analyses | 225 |
| REA bijlage IV: Appraisal Matrix of Single Studies | 235 |

Algemene bijlagen

| | | |
|-----------|---|-----|
| Bijlage 1 | Lijst van betrokkenen voor onderzoek | 243 |
| Bijlage 2 | CEO's en topondernemers die zijn geïnterviewd | 245 |
| Bijlage 3 | Lijst van organisaties van deelnemende (ex-)CEO's en topondernemers aan onderzoek | 247 |
| Bijlage 4 | Vragen semigestructureerde interviews | 249 |
| Bijlage 5 | Digitale vragenlijst | 251 |
| Bijlage 6 | Gedetailleerde betrouwbaarheidsanalyse afhankelijke variabelen (N=86) | 265 |
| Bijlage 7 | Totale correlatiematrix | 267 |

INKIJKEXEMPLAAR

DEEL I

EXPLORATIEF ONDERZOEKSDEEL

HOOFDSTUK 1. Persoonlijke oriëntatie

HOOFDSTUK 2. Semigestructureerde interviews

INKIJKEXEMPLAAR



HOOFDSTUK 1.

PERSOONLIJKE ORIËNTATIE



1.1 Aanleiding

De aanleiding voor deze dissertatie is een autobiografische. Ik ben zelf ondernemer en heb in een periode van twintig jaar de grootste onderwijsorganisatie van Nederland opgebouwd – NCOI – met een jaaromzet van 250 miljoen euro. Letterlijk alleen begonnen op een zolderkamertje in 1996, geef ik inmiddels als CEO leiding aan zo'n 2200 vaste medewerkers en zijn er op freelancebasis ongeveer 4500 docenten en trainers verbonden aan de organisatie.

In de afgelopen twintig jaar als ondernemer heb ik veel CEO's van grote organisaties mogen ontmoeten en ook veel succesvolle ondernemers¹. CEO's en ondernemers zijn heel gedreven, zo is mijn observatie, maar vanuit een andere oriëntatie. Kan ik dat ook wetenschappelijk, en dus met meer distantie, onderbouwen, zo vroeg ik mijzelf steeds nadrukkelijker af? Is er überhaupt veel onderzoek gedaan waarin topondernemers en top-CEO's met elkaar worden vergeleken? Is er met een eigen vergelijkende, empirische studie tussen ondernemers en CEO's een brug te slaan tussen wetenschap en praktijk?

De ondernemers die ik ken (mijzelf inclusief), zitten midden in hun business, bemoeien zich intensief met productontwikkeling, klanten etc. De CEO's die ik ken zijn intelligent, strak georganiseerd en managen hun carrière. In hun rol als CEO hebben ze een grotere interne focus, managen ze stakeholders en aandeelhouders, zijn ze meer met Excel bezig. Ik heb van dichtbij meegemaakt hoe mijn eigen broer een fantastische carrière heeft gemaakt en uiteindelijk CEO is geworden van een beursgenoteerd miljardenconcern. Dat is een proces van twintig jaar geweest waarin hij binnen een zeer professionele context stapsgewijs richting de top is gegaan. In diezelfde twintig jaar was ik hands-on bezig een bedrijf op te bouwen. Het bijzondere is dat wanneer je eigen organisatie groter wordt, je rol meer gaat veranderen van ondernemer naar CEO. Persoonlijk zie ik dit als een bedreiging voor het succes van mijn onderneming, van mijn eigen vrijheid en creativiteit als ondernemer misschien zelfs wel. CEO's lopen naar mijn mening het risico dat ze een te grote interne focus krijgen in een complexe context. Recente studies van Bain & Company tonen dit ook aan (Zook & Allen, 2016).

Zelf ben ik, als ondernemer én als CEO, dus een representant van de doelgroep van dit onderzoek. Dit heeft als onvermijdelijk nadeel dat ik als onderzoeker biased ben.

¹ Ik gebruik in deze dissertatie termen als 'CEO', 'professionele CEO' en 'manager' als min of meer uitwisselbare begrippen. Uiteraard realiseer ik mij dat deze termen in strikte zin geen synoniemen zijn, maar in het licht van de operationele definities in dit onderzoek (zie paragraaf 5.3), zijn de onderlinge verschillen hier niet relevant.

Middels een zorgvuldige onderzoeksstrategie – zie de toelichting bij figuur 1.1 – heb ik (zo veel mogelijk) proberen te voorkomen dat dit de objectiviteit van de onderzoeksresultaten heeft beïnvloed. Ik volg dan ook expliciet de aanbeveling op van De Groot (1961, p.55) om onderzoek dat gedeeltelijk exploratief en gedeeltelijk toetsend is ‘streng uit elkaar te houden.’ Anderzijds ben ik als onderzoeker zelf ook expert op het onderwerp en wellicht bij uitstek juist geschikt om een brug tussen wetenschap en praktijk te slaan. Niettemin zal ik trachten zo kritisch mogelijk te zijn bij de interpretatie van de resultaten, om zo de noodzakelijke wetenschappelijke distantie te houden en te wijzen op de beperkingen die onderhavig onderzoek nu eenmaal met zich meebrengen. Die beperkingen zullen ook waar mogelijk worden geadresseerd.

In de oriëntatiefase van mijn onderzoek heb ik eerst, alvorens de literatuur in te duiken, mijn eigen ideeën en observaties vanuit mijn ervaring als ondernemer als uitgangspunt genomen, om zo tot een eerste opsomming te komen van mogelijke verschillen tussen succesvolle ondernemers en succesvolle managers die de top hebben weten te bereiken als CEO van een grote organisatie. Deze ideeën en observaties heb ik, om ze in deze oriënterende fase van mijn onderzoek scherper te krijgen ook voorgelegd aan negen experts van wie er 3 ondernemer zijn en 6 CEO of lid van een Raad van Bestuur van een beursgenoteerd bedrijf (zie bijlage 1 voor de lijst met 9 experts en hun functie). Dat resulteerde in een aantal aspecten die ik als mogelijk verklarende factoren zie voor verschillen tussen ondernemers en CEO's en die ik wetenschappelijk verder wil onderzoeken. Het betreft de volgende vijf aspecten:

1. Persoonlijkheidskenmerken

Op een aantal facetten verwacht ik verschillen in persoonlijkheidskenmerken en motiefactoren tussen ondernemers en CEO's. Dit wordt ook bevestigd in de gesprekken met de negen experts. De algemene opinie onder de negen geïnterviewden is dat ondernemers en CEO's verschillende persoonlijkheden hebben en dus ook verschillen in persoonlijkheidskenmerken.

Een ondernemer heeft grotere behoefte aan zelfstandigheid en is bereid meer risico te nemen

Een belangrijk verschil tussen ondernemers en succesvolle managers ligt wellicht in de behoefte aan onafhankelijkheid en volledige autonomie. Bij een ondernemer is deze drang zo sterk dat hij ook risico durft te nemen. Dit risico durven nemen is mogelijk een belangrijke factor die verschillen tussen ondernemers en CEO's kan verklaren.

Een ondernemer heeft een grotere prestatiedrang en wil om te winnen

Ondernemers lijken nog sterker dan managers een drive te hebben om te presteren en een enorme wil om te winnen. Het gaat tenslotte om hun eigen bedrijf. Voor veel